

Valeurs collectives de gestion et valeurs personnelles de travail dans la fonction publique québécoise

Germain Julien

Numéro 26, automne 1994

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/040352ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/040352ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de science politique

ISSN

1189-9565 (imprimé)

1918-6592 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Julien, G. (1994). Valeurs collectives de gestion et valeurs personnelles de travail dans la fonction publique québécoise. *Revue québécoise de science politique*, (26), 5–34. <https://doi.org/10.7202/040352ar>

Résumé de l'article

Selon le sociologue Guy Rocher, une valeur « est une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaissent comme idéale et qui rend désirables ou estimables les êtres ou les conduites auxquels elle est attribuée ». Cette étude porte sur les valeurs personnelles de travail et les valeurs collectives de gestion qui façonnent les comportements des cadres supérieurs de la fonction publique du Québec. Les valeurs personnelles de travail y sont caractérisées par l'orientation des personnes vers trois objectifs supérieurs : la réalisation, l'intégration et le pouvoir. Les valeurs collectives de gestion y sont représentées par l'orientation des organisations vers trois objectifs fondamentaux : le travail, la personne et le pouvoir. Cette étude cherche à identifier des facteurs contextuels qui conditionnent ces deux systèmes de valeurs et à vérifier si les valeurs personnelles de travail des cadres subissent l'influence des valeurs collectives de gestion de leur organisation. Les données de cette étude ont été recueillies par questionnaire auprès de l'ensemble des cadres supérieurs employés dans les ministères du gouvernement du Québec.

VALEURS COLLECTIVES DE GESTION ET VALEURS PERSONNELLES DE TRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Germain Julien

École nationale d'administration publique

Selon le sociologue Guy Rocher, une valeur «est une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaissent comme idéale et qui rend désirables ou estimables les êtres ou les conduites auxquels elle est attribuée». Cette étude porte sur les valeurs personnelles de travail et les valeurs collectives de gestion qui façonnent les comportements des cadres supérieurs de la fonction publique du Québec. Les valeurs personnelles de travail y sont caractérisées par l'orientation des personnes vers trois objectifs supérieurs : la réalisation, l'intégration et le pouvoir. Les valeurs collectives de gestion y sont représentées par l'orientation des organisations vers trois objectifs fondamentaux : le travail, la personne et le pouvoir. Cette étude cherche à identifier des facteurs contextuels qui conditionnent ces deux systèmes de valeurs et à vérifier si les valeurs personnelles de travail des cadres subissent l'influence des valeurs collectives de gestion de leur organisation. Les données de cette étude ont été recueillies par questionnaire auprès de l'ensemble des cadres supérieurs employés dans les ministères du gouvernement du Québec.

Les objectifs de cette étude sont d'identifier la nature des valeurs collectives de gestion qui guident les cadres de la

Germain Julien, École nationale d'administration publique, 945, avenue Wolfe, Sainte-Foy (Québec), G1V 3J9.

Revue québécoise de science politique, no 26, automne 1994.

fonction publique du Québec dans leur action, de connaître les valeurs personnelles de travail de ces cadres et de détecter des facteurs contextuels qui conditionnent les valeurs personnelles de travail et les valeurs collectives de gestion.

La plupart des recherches dans le domaine du leadership ont été consacrées à l'étude des relations entre les valeurs personnelles de travail et les comportements de gestion des cadres. La présente recherche présume que, pour mieux cerner et comprendre ces relations, il faut également tenir compte des valeurs collectives de gestion; elle suppose que le style de gestion d'un cadre n'est pas déterminé de manière immuable par ses valeurs personnelles de travail. Les valeurs collectives de gestion influenceraient aussi les cadres dans le modelage de leur style, en renforçant leurs valeurs personnelles ou en exerçant des contraintes qui ne leur permettent pas de laisser leurs valeurs personnelles se manifester sans réserve. Les valeurs collectives de gestion amèneraient les cadres à adapter leurs comportements aux conditions de la situation.

Cette étude cherchera donc à vérifier si les valeurs personnelles de travail des cadres subissent l'influence des valeurs collectives de gestion de leur organisation. Dans toute organisation, le processus de sélection (ou de promotion) et le processus de socialisation contribuent à valider cette hypothèse. En premier lieu, les valeurs de gestion influencent la sélection des cadres¹. Les dirigeants choisissent des candidats qui répondent aux valeurs privilégiées par l'organisation ou qui sont aptes à intérioriser ces valeurs. De tels critères de sélection sont utilisés parce qu'un cadre doit adhérer aux valeurs de l'organisation afin d'être en mesure de les promouvoir dans son travail et de diriger ses employés en fonction des objectifs organisationnels à atteindre. Ensuite, le processus de socialisation fait en sorte que les valeurs

1. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985; Germain Julien, «Devenir cadre supérieur dans la fonction publique québécoise : une affaire de compétence administrative ou d'affinité culturelle?» dans Gérard Éthier, *L'Administration publique : diversité de ses problèmes, complexité de sa gestion*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1994, p. 345-370.

personnelles de travail des cadres sont façonnées en grande partie par les valeurs de gestion de leur organisation. Dès qu'une nouvelle recrue entre dans une organisation, elle est soumise à l'influence des normes et des règles de conduite de cette organisation, lesquelles sont une expression concrète de ses valeurs de gestion. Les valeurs de l'organisation sont intériorisées par le cadre et intégrées progressivement dans sa personnalité.

Les données de cette étude ont été recueillies par questionnaire, entre le 15 avril et le 15 mai 1993. Le questionnaire a été adressé à tous les cadres supérieurs des classes II, III, IV et V qui étaient employés dans les 26 ministères du gouvernement du Québec, à l'exclusion de ceux qui travaillaient dans les organismes autonomes. Le questionnaire s'appliquait à des cadres qui avaient la responsabilité de diriger des employés. Le taux de réponse obtenu s'élève globalement à 44,2 % (46,6 % dans les ministères à vocation économique, 45,6 % dans les ministères à vocation éducative et culturelle, 43,7 % dans les ministères à vocation sociale et sanitaire et 40,5 % dans les ministères à vocation administrative et gouvernementale). Parmi les 712 questionnaires reçus, 37 n'ont pas été analysés : 12 parce qu'ils étaient incomplets et 25 parce que les répondants n'avaient pas la responsabilité de diriger des employés.

Les cadres qui ont participé à l'étude sont en très grande majorité de sexe masculin (84,7 % d'hommes contre 15,3 % de femmes). Ils se partagent de la façon suivante selon la vocation dominante de leur ministère : 34 % à la mission économique, 31,6 % à la mission administrative et gouvernementale, 17,5 % à la mission éducative et culturelle, et 16,9 % à la mission sociale et sanitaire. Selon la principale fonction de leur unité administrative, ils se répartissent de cette façon : 29 % sont affectés à la direction et à la coordination générales, 20,2 % au soutien administratif (personnel, finances, contentieux, information, etc.), 20,1 % à la conception ou à l'évaluation de politiques et de programmes ou encore à la recherche, 21 % à la fourniture d'équipements ou de services à la clientèle externe, 7,3 % au contrôle des activités de la clientèle externe et 2,4 % à des

fonctions mixtes.

Du point de vue de leur classe d'emploi, 61,8 % des cadres supérieurs qui ont répondu au questionnaire travaillent au premier niveau de responsabilité (classes IV et V) et 38,2 % au niveau exécutif (classes II et III). De plus, on note que 13,8 % occupent leur poste actuel depuis moins d'un an, 28 % depuis 1 ou 2 ans, 33,8 % depuis 3 à 6 ans, 14,3 % depuis 7 à 10 ans et 10,1 % depuis 11 ans ou plus. On remarque aussi que 21,9 % travaillent pour leur ministère depuis moins de 5 ans, 22,1 % depuis 5 à 9 ans, 16,8 % depuis 10 à 14 ans et 39,2 % comptent 15 ans ou plus d'ancienneté.

Les valeurs collectives de gestion

Une valeur de gestion est un principe d'action général et idéal que les membres d'une organisation considèrent comme une référence fondamentale. C'est un critère du désirable qui leur permet de porter un jugement sur l'acceptabilité et sur l'importance des objectifs d'action ou des modes de conduite. C'est un point de repère qui leur donne le moyen de savoir ce qu'il faut éviter et ce qui est important dans leur organisation. On distingue généralement deux types de valeurs de gestion : d'une part, les valeurs de gestion que les hauts dirigeants dans certaines organisations cherchent officiellement à développer pour mobiliser les énergies et assurer la cohésion des membres et, d'autre part, les valeurs collectives (ou usuelles) qui peuvent s'écarter sensiblement des valeurs de gestion. Les valeurs collectives se développent inévitablement dans toute organisation, elles sont adoptées par la grande majorité des membres et elles imprègnent réellement le fonctionnement de l'organisation. C'est principalement en apprenant à résoudre leurs problèmes d'intégration interne et d'adaptation externe que les organisations engendrent des valeurs collectives qui influencent l'interaction des membres au sein des organisations et la façon dont ceux-ci agissent face aux

événements².

Les valeurs collectives de gestion analysées dans cette étude se définissent par le degré d'adhésion des membres, au sein d'une organisation, à trois objectifs d'action fondamentaux : le travail, la personne et le pouvoir. Pour mesurer ces valeurs, nous nous sommes inspirés d'un questionnaire conçu par Harrison et Stokes³ et nous l'avons adapté aux fins de notre étude. Voici quelques caractéristiques attribuées aux organisations qui adhèrent à ces valeurs.

L'organisation centrée sur le travail

On attend des cadres qu'ils participent et qu'ils soient disposés à accepter les idées de leurs subalternes sur des sujets concernant le travail à accomplir. On attend des employés qu'ils soient motivés et compétents, prêts à prendre des initiatives dans l'accomplissement de leur travail, prêts si nécessaire à remettre en question les directives de leurs supérieurs afin d'obtenir de bons résultats. Les employés se conduisent comme des associés ou des collègues qui sont engagés mutuellement dans la réalisation d'objectifs communs. Les comportements des employés sont influencés par leur engagement personnel dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Les décisions sont prises sur les lieux mêmes de l'action par les gens qui sont plus directement concernés par le travail à accomplir. Lorsqu'il est nécessaire d'atteindre des buts communs, les relations entre les unités administratives sont généralement fondées sur la coopération de sorte que les gens sont prêts à supprimer les formalités

2. Germain Julien, «Les valeurs collectives de gestion dans la fonction publique québécoise : la perception des cadres», *Administration publique du Canada*, vol. 36, n° 3, 1993, p. 320-323.

3. Roger Harrison et Herb Stokes, *Diagnosing Organizational Culture*, San Diego, Californie, Pfeiffer & Company, 1992. Ces auteurs distinguent une quatrième valeur, le rôle (le système formel de règles et de normes), mais ils soulignent qu'aujourd'hui la plupart des grandes organisations y adhèrent fortement, puisque leur survie en dépend.

bureaucratiques et le cloisonnement organisationnel afin de mener à bien leur travail.

L'organisation centrée sur la personne

On attend des cadres qu'ils se préoccupent des problèmes et des besoins personnels de leurs subordonnés et qu'ils leur apportent du soutien. On attend des employés qu'ils soient aptes à travailler en équipe, qu'ils apportent leur soutien et leur coopération et qu'ils s'entendent bien avec les autres. Les employés se conduisent comme une famille ou des amis qui aiment se retrouver, qui sont pleins de prévenances et qui se soutiennent les uns les autres; leurs comportements sont influencés par leur désir d'être acceptés par les autres et d'être de bons membres au sein de leur unité de travail. Le processus de prise de décision est caractérisé par la recherche du consensus, moyen de s'assurer de l'acceptation et de l'appui des décisions qui sont prises. Les relations entre les unités administratives sont généralement sympathiques, chaque unité s'empressant de répondre favorablement et chaleureusement aux demandes d'aide formulées par les autres unités.

L'organisation centrée sur le pouvoir

On attend des cadres qu'ils soient énergiques et décidés, fermes mais justes. On attend des employés qu'ils soient de bons travailleurs, dociles, obéissants et loyaux envers leurs supérieurs. Les employés se comportent comme des machines dont le temps et l'énergie sont au service des autorités supérieures. Leurs comportements sont influencés par les cadres qui exercent leur pouvoir en appliquant un système de récompenses et de punitions. Le processus de prise de décision est caractérisé par des directives et des ordres venant des niveaux supérieurs de la hiérarchie. Les relations entre les unités administratives sont généralement de nature concurrentielle : chacune surveille ses propres intérêts et l'entraide est fonction des avantages que chacune peut en retirer.

Nous avons adopté ce modèle d'analyse parce qu'il intègre une dimension importante de la vie organisationnelle, celle de la recherche du pouvoir, et permet ainsi de tracer un portrait plus réaliste de l'action humaine dans les organisations publiques. Cet aspect est souvent négligé dans les études sur la culture des organisations et des valeurs de gestion. La lutte pour le pouvoir chez les individus et dans les unités administratives des organisations est un phénomène constant qui absorbe une part importante des énergies. Elle consiste à préserver ou à accroître le pouvoir dont disposent ces individus et ces unités et à limiter ou à réduire celui des autres⁴.

En effectuant une synthèse de la littérature sur le pouvoir dans les organisations, Mintzberg⁵ regroupe sous cinq rubriques les jeux de pouvoir : les jeux pour contrer l'autorité, les jeux pour contrer l'opposition à l'autorité, les jeux visant à construire des assises de pouvoir, les jeux pour vaincre des rivaux et les jeux pour mettre en place des changements organisationnels. Mintzberg distingue sept types de jeux visant à construire des assises de pouvoir : le jeu du parrainage où l'on promet sa collaboration en échange d'une partie du pouvoir; le jeu de la construction d'alliances entre collègues; le jeu de la construction d'empires où l'on regroupe sous son autorité des unités administratives et leurs postes; le jeu de la budgétisation où l'on vise à obtenir toujours plus de ressources humaines, matérielles et financières; le jeu des compétences spécialisées qui sont utilisées comme source de pouvoir; le jeu de l'autoritarisme où l'on supprime toute souplesse dans l'interprétation des règlements. De plus, Mintzberg fait la distinction entre deux types de jeux pour vaincre des rivaux : le jeu de lutte entre les cadres hiérarchiques et les cadres fonctionnels et le jeu de rivalité entre deux personnalités ou deux unités administratives. Finalement, Mintzberg discerne trois types de jeux relatifs à la

4. Yves-Frédéric Livian, *Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations*, Paris, Éditions ESF, 1987, p. 13.

5. Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1986.

mise en place des changements organisationnels : le jeu des candidats à des postes stratégiques; le jeu du coup de sifflet où l'on informe un agent externe puissant d'une situation organisationnelle qui va à l'encontre des normes; le jeu des «Jeunes turcs» — groupe de jeunes cadres bien placés hiérarchiquement — qui cherchent à changer les fondements de la stratégie ou de l'idéologie de l'organisation ou qui veulent renverser la haute direction.

Notre milieu d'étude n'est pas exempt de jeux de pouvoir. Dans un sondage réalisé en 1991 auprès des hauts fonctionnaires et des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise, 81 % affirmaient que la direction de leur organisation s'efforçait d'entretenir de bonnes relations avec toute personne ou toute institution qui pourrait appuyer ses projets de développement (jeu de la construction d'alliances). De plus, 49 % soutenaient que leur organisation travaillait fort pour accroître ses effectifs et ses crédits (jeu de la budgétisation)⁶. Dans un autre sondage effectué en 1985 par le Centre pour le développement de la productivité (qui était rattaché au Conseil du trésor), près de 75 % des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise estimaient que celle-ci était aux prises avec des luttes continuelles de pouvoir entre ses diverses composantes⁷. Par ailleurs, après avoir participé à la vie de la fonction publique québécoise durant une trentaine de mois, le sociologue Rocher décrivait en 1980 le jeu de la construction d'empires où l'on mène des batailles en vue de conquérir des territoires⁸.

Pour identifier les valeurs de gestion des ministères, nous avons demandé aux cadres de dire dans quelle mesure

6. Germain Julien, «Les valeurs collectives de gestion dans la fonction publique québécoise : la perception des cadres», *Administration publique du Canada*, vol. 36, n° 3, 1993, p. 319-348.

7. Centre pour le développement de la productivité, *L'administration publique sous le regard de ses gestionnaires : résultats d'un sondage*, Québec, Conseil du trésor, 1985.

8. Guy Rocher, «Le sociologue et la sociologie dans l'administration publique et l'exercice du pouvoir politique», *Sociologie et sociétés*, vol. 12, n° 2, 1980, p. 49-50.

ils avaient l'impression que 45 énoncés reflétant l'orientation d'une organisation vers le travail, la personne ou le pouvoir s'appliquaient à leur ministère. Les répondants devaient exprimer leur perception à l'aide d'une échelle à six degrés, variant de «totalement faux» à «tout à fait vrai». En faisant la somme des réponses données par chaque cadre pour chacune des valeurs de gestion, nous avons jugé qu'une somme de points allant de 20 à 54 représentait une faible orientation, tandis qu'une somme allant de 55 à 85 désignait une forte orientation. Les résultats globaux de l'étude révèlent que 80,4 % des cadres estiment que leur ministère est fortement orienté vers le travail, 67,7 % considèrent qu'il est fortement orienté vers la personne et 32,4 % affirment qu'il est fortement orienté vers le pouvoir.

L'échelle des valeurs de gestion peut varier selon les organisations. Il existe théoriquement huit combinaisons différentes de valeurs collectives de gestion, lorsqu'on les associe selon que le degré d'adhésion des membres dans les organisations est fort ou faible :

Systèmes de valeurs collectives de gestion

	Travail	Personne	Pouvoir
1	Forte	Forte	Forte
2	Forte	Forte	Faible
3	Forte	Faible	Faible
4	Faible	Faible	Faible
5	Faible	Forte	Faible
6	Forte	Faible	Forte
7	Faible	Forte	Forte
8	Faible	Faible	Forte

Le système 2 (où l'organisation est fortement centrée sur le travail et sur la personne, mais faiblement centrée sur le pouvoir) est le système de valeurs collectives de gestion le

Tableau 1 : Pourcentage de cadres qui perçoivent que leur ministère adhère à huit systèmes de valeurs collectives de gestion, selon la mission du ministère.

Degré d'orientation du ministère vers :				Mission du ministère	
	Travail	Personne	Pouvoir	Éducative et culturelle	Économique
1	Forte	Forte	Forte	20,5	19,3
2	Forte	Forte	Faible	56,4	48,7
3	Forte	Faible	Faible	11,1	10,1
4	Faible	Faible	Faible	5,1	5,7
5	Faible	Forte	Faible	0,9	2,6
6	Forte	Faible	Forte	1,7	1,7
7	Faible	Forte	Forte	2,6	0,9
8	Faible	Faible	Forte	1,7	11,0

Degré d'orientation du ministère vers :				Mission du ministère	
	Travail	Personne	Pouvoir	Sociale et sanitaire	Administrative et gouvernementale
1	Forte	Forte	Forte	11,5	13,7
2	Forte	Forte	Faible	44,3	42,0
3	Forte	Faible	Faible	15,1	17,0
4	Faible	Faible	Faible	9,7	1,4
5	Faible	Forte	Faible	0,0	3,3
6	Forte	Faible	Forte	4,4	5,6
7	Faible	Forte	Forte	3,5	1,4
8	Faible	Faible	Forte	11,5	15,6

Degré d'orientation du ministère vers :				Mission du ministère
	Travail	Personne	Pouvoir	TOTAL
1	Forte	Forte	Forte	16,4
2	Forte	Forte	Faible	47,2
3	Forte	Faible	Faible	13,3
4	Faible	Faible	Faible	4,9
5	Faible	Forte	Faible	2,1
6	Forte	Faible	Forte	3,4
7	Faible	Forte	Forte	1,8
8	Faible	Faible	Forte	10,9

plus populaire dans la fonction publique québécoise. Près de la moitié (47,2 %) des cadres supérieurs de l'ensemble des ministères estiment que leur organisation a adopté ce système. De plus, en répartissant les cadres selon la mission dominante de leur ministère (éducative et culturelle, économique, sociale et sanitaire, administrative et gouvernementale), ce système est classé au premier rang dans chacune des missions (voir tableau 1).

Deux systèmes se partagent le deuxième rang: environ 15 % de l'ensemble des cadres jugent que leur ministère adhère au système 1 (une organisation fortement centrée sur le travail, la personne et le pouvoir) ou au système 3 (une organisation fortement centrée sur le travail, mais faiblement centrée sur la personne et le pouvoir). Les cadres classent le système 1 au deuxième rang dans la mission éducative et culturelle et dans la mission économique, tandis que le système 3 arrive au deuxième rang dans la mission sociale et sanitaire et dans la mission administrative et gouvernementale.

Puis, on observe que près de 11 % de l'ensemble des cadres perçoivent que leur ministère a adopté le système 8 (une organisation faiblement centrée sur le travail et la personne, mais fortement centrée sur le pouvoir). Ce système

arrive au troisième rang dans trois missions : économique, sociale et sanitaire, administrative et gouvernementale.

Harrison et Stokes ont noté que, dans la réalité, les organisations qui valorisent le pouvoir ont tendance à dévaloriser le travail et la personne⁹. Suivant cette observation, le système 8 (une organisation faiblement centrée sur le travail et la personne, mais fortement centrée sur le pouvoir) devrait être adopté plus souvent par les ministères que le système 1 (une organisation fortement centrée sur le travail, la personne et le pouvoir). Les résultats de notre étude infirment cette hypothèse puisque, dans l'ensemble des ministères, seulement 10,9 % des cadres reconnaissent le système 8 contre 16,4 % qui identifient le système 1. Cette hypothèse s'avère particulièrement fautive dans la mission éducative et culturelle et dans la mission économique. En effet, dans ces deux missions, environ 20 % des cadres estiment que leur ministère a adopté le système 1, comparativement à seulement 1,7 % et 11 % qui jugent que leur ministère adhère au système 8.

Selon une autre perspective, en comparant entre elles les missions des ministères, on note que l'échelle des valeurs collectives de gestion est similaire dans la mission sociale et sanitaire et dans la mission administrative et gouvernementale. En effet, les systèmes les plus populaires (1,2, 3 et 8) sont reconnus comme tels par des proportions semblables de cadres et, en conséquence, sont classés aux mêmes rangs. Par contre, c'est entre la mission éducative et culturelle et la mission administrative et gouvernementale que les différences les plus importantes apparaissent dans l'échelle des valeurs collectives de gestion : par exemple, le système 8 (une organisation faiblement centrée sur le travail et la personne, mais fortement centrée sur le pouvoir) est classé au sixième rang dans la première mission et au troisième rang dans la deuxième mission.

9. R. Harrison et H. Stokes, *Diagnosing Organizational Culture*, p. 25-26.

Les facteurs de conditionnement des valeurs collectives de gestion

Nous avons vérifié si la perception des valeurs collectives de gestion était conditionnée par des éléments du contexte de travail tels que la mission du ministère, les principales fonctions de l'unité de travail, l'ancienneté des cadres dans le ministère, leur niveau hiérarchique, leur catégorie d'emploi et le principal corps d'emploi de leurs subordonnés. Les résultats de l'analyse montrent que la perception des cadres diffère selon deux facteurs contextuels : la mission de leur ministère et la principale fonction de leur unité administrative. Les différences ont été considérées comme significatives au point de vue statistique lorsque la probabilité que l'écart observé provienne du hasard et non de la réalité était inférieure à 5 % de chances ($p < 0,05$).

Dans la fonction publique québécoise, la perception du degré d'orientation d'un ministère vers le travail ou vers la personne fluctue selon la mission de ce ministère (voir tableau 2). En effet, on remarque qu'un plus fort pourcentage de cadres des ministères à vocation éducative et culturelle estiment que leur organisation est fortement orientée vers le travail (89,7 %), comparativement à la proportion de ceux qui sont de cet avis dans les ministères à vocation économique (79,8 %), à vocation sociale et sanitaire (75,2 %), et à vocation administrative et gouvernementale (78,3 %). D'un autre côté, la proportion de cadres qui considèrent que leur organisation est fortement orientée vers la personne est plus élevée dans deux types de ministères : à vocation éducative et culturelle (80,3 %) et à vocation économique (71,5 %). La proportion des cadres qui sont de cette opinion est nettement plus basse dans les ministères à vocation sociale et sanitaire (59,3 %) et dans les ministères à vocation administrative et gouvernementale (60,4 %).

Tableau 2 : Pourcentage de cadres qui perçoivent que leur ministère est fortement orienté vers trois valeurs fondamentales de gestion, selon la mission du ministère.

Mission du ministère	Valeur collective de gestion		
	Travail	Personne	Pouvoir
Éducative et culturelle	89,7	80,3	26,5
Économique	79,8	71,5	32,9
Sociale et sanitaire	75,2	59,3	31,0
Administrative et gouvernementale	78,3	60,4	36,3
Total	80,4	67,7	32,4

p < 0,05

p < 0,01

p > 0,30

De plus, la perception des cadres quant au degré d'orientation de leur ministère vers la personne varie selon la principale fonction de leur unité administrative. On note que les cadres qui dirigent une unité fournissant des équipements ou des services à la clientèle externe sont proportionnellement les plus nombreux à estimer que leur ministère est orienté fortement vers la personne (75,9 %). À l'inverse, les cadres dont l'unité est affectée au contrôle des activités de la clientèle externe ou au soutien administratif interne (personnel, finances, contentieux, information, etc.) sont proportionnellement les moins nombreux à soutenir ce point de vue (55,1 % et 63,2 %).

Les résultats de cette étude montrent que, chez les cadres de la fonction publique québécoise, la perception des valeurs collectives de gestion diffère selon la mission dominante de leur ministère et la principale fonction de leur unité administrative. Ces observations nous amènent à énoncer quelques hypothèses. Les ministères les plus

fortement orientés vers l'accomplissement du travail et vers les relations interpersonnelles sont les ministères à vocation éducative et culturelle. Les ministères à vocation économique montrent aussi une orientation importante vers les relations interpersonnelles. Les unités administratives les plus vigoureusement orientées vers les relations interpersonnelles sont celles qui fournissent des services ou des équipements à la clientèle externe, tandis que celles qui sont les moins orientées vers les relations interpersonnelles sont les unités affectées au contrôle des activités de la clientèle externe et celles qui sont affectées au soutien administratif interne (personnel, finances, contentieux, information, etc.).

Les données de cette étude ne démontrent pas, comme l'affirment Harrison et Stokes, que les cadres de niveau exécutif ont tendance à estimer que leur organisation est orientée vers le travail, tandis que les cadres de premier niveau ont tendance à juger qu'elle est orientée vers le pouvoir¹⁰. Dans une autre étude, Julien a souligné que dans la fonction publique québécoise le niveau hiérarchique a une influence moins marquée sur la perception des valeurs de gestion que dans la fonction publique fédérale¹¹. Ainsi, l'étude de Zussman et Jabes a montré que les gestionnaires des niveaux supérieurs de l'administration fédérale ont une perception de l'ensemble des valeurs de leur organisation largement différente de celle des cadres travaillant à un niveau inférieur de la hiérarchie¹².

10. R. Harrison et H. Stokes, *Diagnosing Organizational Culture*, p. 26.

11. G. Julien, «Les valeurs collectives de gestion dans la fonction publique québécoise : la perception des cadres», p. 348.

12. Jak Jabes et David Zussman, «La culture organisationnelle des bureaucraties publiques», *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 55, n° 1, 1989, p. 107-133; David Zussman et Jak Jabes, *The Vertical Solitude: Managing in the Public Sector*, Halifax, L'Institut de recherches politiques, 1989.

Les valeurs personnelles de travail

Les valeurs personnelles de travail¹³ sont apparentées aux objectifs fondamentaux que les individus cherchent à atteindre au travail et que les spécialistes de la motivation appellent les besoins prioritaires de la vie professionnelle. Les besoins les plus importants que les individus tentent de satisfaire dans leur milieu de travail sont les suivants d'après la théorie des besoins supérieurs de McClelland : la réalisation, l'intégration et le pouvoir¹⁴.

Le besoin de réalisation se caractérise par le désir de se dépasser, de réussir, de faire mieux que les autres, d'atteindre des objectifs réalisables mais exigeants. Selon Burke, les individus qui éprouvent ce besoin «cherchent à obtenir rapidement des responsabilités qui leur permettent de faire la preuve de leur compétence. Ils souhaitent en outre qu'un processus de rétroaction, ou *feed-back*, leur indique en permanence où ils en sont. Ils préfèrent être confrontés à des situations difficiles, généralement rebutantes, pour avoir la satisfaction de réussir là où d'autres ont échoué. Ils recherchent constamment des rôles qui les stimulent parce qu'ils sont susceptibles de leur apporter une certaine gloire personnelle. Par ailleurs, ils trouvent dans les rapports conflictuels avec les autres membres de l'organisation des occasions de s'affirmer. Ils vont même, parfois, jusqu'à bâtir leur accomplissement professionnel sur des relations antagonistes ou sur l'insuccès relatif des autres, car cet accomplissement est, pour eux, une source de gratification et de pouvoir. Ils favorisent le travail individuel au détriment du travail d'équipe. Ils ont, en outre, besoin d'estime, de gloire

13. J.-P. Descombes, «Cinquante ans d'études et d'évaluation des valeurs professionnelles (1925-1975)», *Revue de psychologie appliquée*, vol. 30, n°1, 1980, p. 1-101; Charles Bujold, «Signification du travail et valeurs de travail: revue de la littérature canadienne de langue française», *L'Orientation professionnelle*, vol. 16, 1980, p. 5-47.

14. David C. McClelland, *The Achieving Society*, New York, The Free Press, 1961; David C. McClelland, *Assessing Human Motivation*, New York, General Learning Press, 1971.

et même de ludisme¹⁵». Benfari note que ces individus préfèrent accomplir le travail eux-mêmes plutôt que de le déléguer aux autres¹⁶.

Le besoin d'intégration se manifeste par le désir d'entrer en contact avec les autres, d'avoir une place dans le groupe, d'être accepté comme un membre à part entière, d'appartenir à une organisation et de participer à une œuvre collective. Selon Burke, les personnes qui éprouvent ce besoin «favorisent moins la compétition que la coopération, l'amitié et la camaraderie; elles cherchent à entretenir avec autrui des relations de complicité fondées sur une compréhension mutuelle. Celles qui sont fortement motivées par un désir d'affiliation aiment mieux maintenir une certaine facilité dans les relations internes que de devoir prendre des décisions. Elles sont davantage préoccupées par la qualité des relations humaines dans l'organisation que par la réalisation de leurs tâches¹⁷». Benfari souligne que ces personnes valorisent le travail en équipe et les décisions de groupe¹⁸.

Le besoin de pouvoir pousse à exercer une influence et surtout un contrôle sur les autres, à rechercher la domination. C'est le besoin de superviser et diriger les autres, de maîtriser son environnement. Selon Burke, les individus qui éprouvent ce besoin «cherchent moins à être efficaces ou utiles dans l'organisation, qu'à réussir dans des situations difficiles grâce à leur capacité d'influencer le comportement d'autrui dans le sens qu'ils souhaitent. Stimulés par le pouvoir, ils veulent susciter chez les autres les meilleures performances possibles; en cela, ils se différencient des individus motivés par l'accomplissement personnel qui, pour leur part, sont uniquement préoccupés par leurs propres performances¹⁹».

15. M. Burke, *Styles de pouvoir*, Paris, Dunod, 1991, p. 181-182.

16. R. Benfari, *Understanding Your Management Style*, Lexington, Mass., Lexington Books, 1991, p. 27-28.

17. M. Burke, *Styles de pouvoir*, p. 181.

18. R. Benfari, *Understanding Your Management Style*, p. 28.

19. M. Burke, *Styles de pouvoir*, p. 182.

Pour mesurer l'intensité des besoins au travail, plusieurs chercheurs ont conçu des questionnaires dans lesquels nous avons puisé grandement²⁰. Nous avons soumis aux cadres des ministères 42 énoncés qui traduisaient l'orientation professionnelle d'une personne vers la réalisation, l'intégration ou le pouvoir, et leur avons demandé de préciser dans quelle mesure il leur arrivait d'avoir ces attitudes et ces sentiments vis-à-vis de leur emploi. Les six choix de réponse proposés allaient de «jamais» à «toujours». Au moment de la sommation des réponses données par chaque cadre pour chacune des valeurs de travail, nous avons considéré qu'un éventail de points compris entre 34 et 58 représentait une faible orientation, tandis qu'un éventail variant de 59 à 83 points désignait une forte orientation. Dans l'ensemble des ministères, on note que 73,2 % des cadres sont fortement orientés vers la réalisation, 59,9 % vers l'intégration et 40,9 % vers le pouvoir. Cette distribution est semblable à celle observée dans les valeurs collectives de gestion.

L'intensité de chaque orientation peut varier selon les individus. Comme le montre la liste suivante, on peut obtenir théoriquement huit combinaisons différentes de valeurs personnelles de travail en les assemblant selon que leur degré d'intensité est élevé ou bas :

20. R. Benfari, *Understanding Your Management Style*; Christie Ravenne, *Gérer les tournants de carrière*, Paris, Éditions E S F, 1988; R. M. Steers et D. N. Braunstein, «A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 9, 1976, p. 251-266.

Systèmes de valeurs personnelles de travail

	Réalisation	Intégration	Pouvoir
1	Forte	Forte	Forte
2	Forte	Forte	Faible
3	Forte	Faible	Faible
4	Faible	Faible	Faible
5	Faible	Forte	Faible
6	Forte	Faible	Forte
7	Faible	Forte	Forte
8	Faible	Faible	Forte

Le système de valeurs personnelles de travail le plus populaire auprès des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise est le système 1 où figurent fortement les besoins de réalisation, d'intégration et de pouvoir. Près de 30 % des cadres de l'ensemble des ministères adhèrent à ce système. Le système 2 (des besoins forts de réalisation et d'intégration, mais un faible besoin de pouvoir) est préféré par près de 20 % des cadres. Environ 15 % des cadres favorisent le système 3 (un besoin fort de réalisation, mais des besoins faibles d'intégration et de pouvoir) ou le système 4 (des besoins faibles de réalisation, d'intégration ou de pouvoir). Finalement, 10 % des cadres ont une préférence pour le système 5 (un besoin fort d'intégration, mais des besoins faibles de réalisation et de pouvoir) ou l'inverse, le système 6 (un besoin faible d'intégration, mais des besoins forts de réalisation et de pouvoir) (voir tableau 3).

Les résultats concernant le degré d'adhésion des cadres aux divers systèmes de valeurs personnelles de travail vont complètement à l'encontre de l'hypothèse de Benfari selon laquelle le système 1 où les trois valeurs de réalisation,

d'intégration et de pouvoir sont fortes est assez rare²¹. En réalité, ce système est le plus populaire auprès des cadres de la fonction publique québécoise : près de 30 % y adhèrent.

Tableau 3 : Pourcentage de cadres qui adhèrent à huit systèmes de valeurs personnelle de travail, selon la mission du ministère.

Degré d'orientation du ministère vers :				Mission du ministère	
	Réali- sation	Intégration	Pouvoir	Éducative et culturelle	Écono- mique
1	Forte	Forte	Forte	34,2	25,1
2	Forte	Forte	Faible	22,2	19,0
3	Forte	Faible	Faible	13,7	17,2
4	Faible	Faible	Faible	12,0	13,7
5	Faible	Forte	Faible	9,4	12,3
6	Forte	Faible	Forte	6,0	11,0
7	Faible	Forte	Forte	0,8	1,3
8	Faible	Faible	Forte	1,7	0,4

21. R. Benfari, *Understanding Your Management Style*, p. 28-29.

Degré d'orientation du ministère vers :				Mission du ministère	
	Réali- sation	Intégration	Pouvoir	Sociale et sanitaire	Adminis- trative et gouverne- mentale
1	Forte	Forte	Forte	29,2	31,1
2	Forte	Forte	Faible	23,0	15,6
3	Forte	Faible	Faible	11,5	17,4
4	Faible	Faible	Faible	20,3	12,7
5	Faible	Forte	Faible	5,3	10,4
6	Forte	Faible	Forte	8,0	10,4
7	Faible	Forte	Forte	1,8	1,9
8	Faible	Faible	Forte	0,9	0,5

Degré d'orientation du ministère vers :				Mission du ministère
	Réalis.	Intégrat.	Pouvoir	TOTAL
1	Forte	Forte	Forte	29,3
2	Forte	Forte	Faible	19,1
3	Forte	Faible	Faible	15,7
4	Faible	Faible	Faible	14,2
5	Faible	Forte	Faible	10,0
6	Forte	Faible	Forte	9,4
7	Faible	Forte	Forte	1,5
8	Faible	Faible	Forte	0,8

D'un autre point de vue, on observe que l'échelle des valeurs personnelles de travail des cadres supérieurs de la

fonction publique québécoise ne présente pas de différences significatives selon les missions de l'État.

En comparant les deux systèmes de valeurs (voir tableaux 1 et 3), on remarque évidemment que les cadres favorisent plusieurs systèmes de valeurs personnelles de travail, tandis que les organisations adhèrent à un nombre plus limité de systèmes de valeurs collectives de gestion. On note aussi que le système 8 (où l'élément concernant le pouvoir est fort et les deux autres composantes sont faibles) se classe au dernier rang dans les valeurs personnelles de travail, alors qu'il occupe le quatrième rang dans les valeurs collectives de gestion.

Les facteurs de conditionnement des valeurs personnelles de travail

Nous avons voulu connaître l'origine des valeurs personnelles de travail en vérifiant si elles étaient déterminées par des facteurs sociaux tels que le lieu et le domaine d'études des cadres, leur âge, leur sexe et la classe sociale de leurs parents. Les relations ont été considérées comme significatives au point de vue statistique lorsque la probabilité que le rapport observé provienne du hasard et non de la réalité était inférieure à 5 % de chances ($p < 0,05$). Les résultats de l'étude indiquent que le sexe est le seul facteur social qui exerce une influence notable sur les valeurs personnelles de travail des cadres supérieurs de la fonction publique québécoise. Selon ces résultats, les cadres féminins ont plus tendance que les cadres masculins à être orientés fortement vers la réalisation et le pouvoir (voir tableau 4). La proportion de cadres qui sont orientés fortement vers la réalisation est plus élevée chez les femmes (88,3 %) que chez les hommes (70,4 %). De la même façon, la proportion de cadres qui sont très orientés vers le pouvoir est plus forte chez les femmes (58,3 %) que chez les hommes (37,7 %).

Ces résultats diffèrent de ceux que l'on observe généralement dans les organisations, toutes catégories d'employés confondues cependant. Par exemple, Bollinger et Hofstede (comme Herzberg en 1957) ont trouvé que les hommes visent davantage la réalisation tandis que les femmes

Tableau 4 : Pourcentage de cadres ayant une forte orientation personnelle vers trois valeurs fondamentales de travail selon le sexe.

Sexe des cadres	Valeur personnelle de travail		
	Réalisation	Intégration	Pouvoir
Femmes	88,3	68,0	58,3
Hommes	70,4	58,7	37,7
Total	73,2	59,9	40,9

$p < 0,01$

$p = 0,10$

$p < 0,01$

recherchent plus l'intégration²². Dès leur enfance, les hommes sont amenés à intérioriser des valeurs associées à la réalisation et à la performance, tandis que les femmes sont plus sensibilisées aux valeurs promouvant les relations interpersonnelles et l'harmonie collective. Les résultats de notre étude incitent à faire l'hypothèse que les cadres féminins adhèrent à des valeurs masculines d'une manière plus intense que les cadres masculins. Par conséquent, ces résultats laissent supposer que la fonction publique québécoise a tendance à sélectionner des femmes très masculines pour combler des postes de direction supérieure. De cette façon, la virilité demeure le seul modèle de comportement qui est jugé valable chez les gestionnaires. Ainsi, la place occupée par les valeurs masculines dans la vie organisationnelle n'est pas menacée. À ce sujet, Colwill soutient que l'ascension des femmes dans la hiérarchie organisationnelle implique nécessairement qu'elles partagent les valeurs attribuées aux hommes, puisque les organisations favorisent les valeurs masculines²³. De même, Hambrick et Brandon soulignent que, pour réussir dans une organisation,

22. Daniel Bollinger et Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1987, p. 139-140.

23. Nina L. Colwill, *The New Partnership : Women and Men in Organizations*, Palo Alto, Californie, Mayfield, 1982.

un cadre doit soutenir les valeurs que celle-ci privilégie²⁴. Selon Baudoux, certaines femmes soucieuses de préserver leur identité féminine refusent des postes d'encadrement parce qu'il leur paraît impossible de concilier les différences entre leurs valeurs et celles des organisations²⁵. Finalement, Symons soutient qu'il est illusoire de croire que les cadres féminins contribueront à inculquer des valeurs «humaines» aux organisations²⁶.

Nous avons vérifié également si les valeurs personnelles de travail des cadres différaient selon certains éléments contextuels : la mission de leur ministère, la fonction principale de leur unité de travail, les années d'ancienneté dans leur poste et dans leur ministère, leur niveau hiérarchique, leur classe d'emploi et le principal corps d'emploi de leurs subordonnés. Les différences ont été considérées comme statistiquement significatives quand il y avait moins de 5 % de chances que l'écart observé provienne du hasard et non de la réalité ($p < 0,05$). Les résultats des analyses statistiques montrent que les années d'ancienneté dans un ministère et dans un poste ont une influence appréciable sur les valeurs personnelles de travail des cadres, notamment sur l'orientation vers le pouvoir et l'orientation vers la réalisation. D'abord, on constate que l'orientation personnelle des cadres vers le pouvoir s'explique par leurs années d'ancienneté dans leur ministère. Les cadres qui ont moins de 5 ans d'ancienneté dans leur ministère sont plus portés que ceux qui travaillent pour leur ministère depuis 15 ans ou plus à se préoccuper fortement du pouvoir : les proportions

24. Donald C. Hambrick et Gerard L. Brandon, «Executive Values», dans Donald C. Hambrick, *The Executive Effect : Concepts and Methods for Studying Top Managers*, Greenwich, Conn., JAI Press Inc., 1988, p. 3-34.

25. Claudine Baudoux, «Des organisations et des femmes», dans Claudine Baudoux et Claire V. de la Durantaye, *La femme de l'organisation*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1988, p. 13-52.

26. Gladys Symons, «Les femmes cadres dans l'univers bureaucratique : une perspective critique», dans Jean-François Chanlat, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1990, p. 417-429.

comparatives atteignent 49 % et 34,2 %. En outre, on observe que les années d'ancienneté des cadres dans leur ministère ont une incidence sur leur orientation personnelle vers la réalisation. Les cadres qui travaillent pour leur ministère depuis moins de 10 ans ont davantage tendance à avoir une forte orientation vers la réalisation : par exemple, 83,7 % des cadres qui ont moins de 5 ans d'ancienneté dans leur ministère valorisent beaucoup la réalisation, comparativement à 65,4 % des cadres qui comptent 15 ans ou plus de service dans leur ministère (voir tableau 5). De même, on note que l'orientation personnelle des cadres vers la réalisation dépend de leurs années d'ancienneté dans leur poste. Les cadres qui n'ont pas une longue expérience dans leur poste sont davantage portés à être orientés fortement vers la réalisation : en moyenne, 76 % des cadres qui ont moins de 6 ans d'ancienneté dans leur poste sont très axés sur la réalisation, comparativement à 64 % des cadres qui occupent leur poste depuis 7 ans ou plus.

Tableau 5 : Pourcentage de cadres ayant une forte orientation personnelle vers trois valeurs fondamentales de travail, selon leurs années d'ancienneté dans le ministère.

Ancienneté des cadres dans leur ministère	Valeur personnelle de travail		
	Réalisation	Intégration	Pouvoir
Moins de 5 ans	83,7	66,7	49,0
De 5 à 9 ans	77,7	62,8	42,6
De 10 à 14 ans	70,8	58,4	42,5
15 ans et plus	65,4	55,3	34,2
Total	73,2	59,9	40,9

$p < 0,01$

$p > 0,10$

$p < 0,05$

Ainsi les années d'ancienneté dans un poste et dans un ministère exercent une influence sur les valeurs personnelles

de travail des cadres. En outre, ceux qui comptent peu d'années de service sont plus portés à être orientés fortement vers la réalisation et le pouvoir. Mais comme les cadres féminins tendent à avoir moins d'ancienneté dans leur poste et dans leur ministère que les cadres masculins, il serait important de savoir si l'influence du sexe et de l'ancienneté sur les valeurs personnelles de travail des cadres sont contingentes. L'influence du sexe dépend-elle de l'ancienneté dans le poste ou le ministère? L'influence de l'ancienneté est-elle conditionnée par le sexe? Le sexe est-il un facteur déterminant du degré d'orientation des cadres vers la réalisation et le pouvoir seulement parmi ceux qui comptent peu d'années d'ancienneté? L'influence de l'ancienneté est-elle un facteur déterminant seulement parmi les cadres féminins? Ces questions devront faire l'objet de recherches ultérieures, car les cadres féminins n'étaient pas assez nombreux dans notre étude pour qu'il soit possible d'y répondre de façon valable.

L'influence des valeurs collectives sur les valeurs personnelles

Selon nos observations, deux valeurs collectives de gestion exercent une influence sur les valeurs personnelles de travail. Ainsi, le degré d'orientation des cadres vers l'intégration dépend du degré d'orientation de leur ministère vers les relations interpersonnelles, et le degré d'orientation des cadres vers le pouvoir dépend du degré d'orientation de leur ministère vers le pouvoir. En effet, la proportion de cadres très préoccupés par l'intégration est plus élevée parmi ceux qui estiment que leur ministère est orienté fortement vers les relations interpersonnelles (65,6 %) que parmi ceux qui soutiennent l'inverse (48,2 %). De la même façon, les cadres qui manifestent un intérêt élevé pour le pouvoir sont proportionnellement plus nombreux chez ceux qui considèrent que leur ministère est orienté fortement vers le pouvoir (50,7 %) que chez ceux qui affirment le contraire (36,2 %).

Il est intéressant de noter que l'une des valeurs collectives de gestion, en l'occurrence l'accomplissement du travail, n'exerce pas d'influence sur les valeurs personnelles des cadres. Ces résultats peuvent être mis en parallèle avec

l'étude de Julien sur les comportements adoptés par les cadres de la fonction publique québécoise dans leurs relations avec leur personnel²⁷. Cette étude a montré que la recherche du pouvoir caractérise mieux les styles de gestion des cadres que le souci de l'exécution du travail, bien que leurs styles se définissent surtout par la force de l'orientation vers la personne. En somme, ces deux études révèlent que le pouvoir est un facteur explicatif plus important que l'un des deux paramètres utilisés habituellement pour analyser l'action humaine dans les organisations publiques. Ce facteur contribue mieux à distinguer les organisations les unes des autres.

Par ailleurs, il est utile de remarquer que l'influence des valeurs collectives de gestion sur les valeurs personnelles de travail est en réalité contingente. Elle est conditionnée par plusieurs facteurs contextuels : d'une part, la mission du ministère et la principale fonction de l'unité de travail; d'autre part, le niveau de responsabilité des cadres et l'ancienneté dans leur poste et leur ministère.

On observe d'abord que, dans certaines circonstances, les cadres qui estiment que leur ministère est orienté faiblement vers les relations interpersonnelles sont proportionnellement moins nombreux que les autres à valoriser l'intégration. Ce phénomène se produit dans les ministères à vocation économique, les ministères à vocation administrative ou gouvernementale, les unités de conception ou d'évaluation de politiques et de programmes, les unités de recherche et les unités fournissant des équipements ou des services à la clientèle externe des ministères. En fait, dans les ministères à vocation économique et à vocation administrative et gouvernementale, les cadres qui estiment que leur ministère est orienté faiblement vers les relations interpersonnelles sont proportionnellement moins nombreux à valoriser l'intégration (41,5 % et 48,8 %) que les cadres qui portent un jugement opposé sur l'orientation de leur ministère (64,2 % et 65,6 %).

27. G. Julien, «L'intérêt pour le pouvoir et les styles de gestion : élaboration d'une typologie et application aux cadres de la fonction publique du Québec», *Administration publique du Canada*, vol. 34, n° 2, 1991, p. 339-358.

Une différence comportementale aussi considérable n'apparaît pas dans les ministères à vocation éducative et culturelle (60,9 % contre 68,1 %). De même, dans les unités de conception ou d'évaluation de politiques et de programmes, dans les unités de recherche et dans les unités fournissant des équipements ou des services à la clientèle externe des ministères, les cadres qui considèrent que leur organisation est orientée faiblement vers les relations interpersonnelles valorisent l'intégration dans une proportion moins élevée (39,5 % et 35,3 %) que les cadres qui émettent un point de vue contraire sur l'orientation de leur ministère (69,6 % et 59,4 %). Un tel écart de comportement ne se manifeste pas dans les unités de soutien administratif interne (62 % contre 61,6 %).

On observe ensuite que les cadres qui considèrent que leur ministère est orienté faiblement vers le pouvoir ont moins tendance que les autres à valoriser le pouvoir lorsque l'une des conditions suivantes s'applique : les cadres appartiennent à la classe IV ou V de leur corps d'emploi; ils ont 11 ans ou plus d'ancienneté dans leur poste actuel; ils ont 15 ans ou plus d'ancienneté dans leur ministère. En réalité, au premier niveau de responsabilité de la structure hiérarchique (classes IV et V), les cadres qui jugent que leur ministère est orienté faiblement vers le pouvoir ont beaucoup moins tendance à valoriser personnellement le pouvoir que les cadres qui expriment une opinion contraire sur l'orientation de leur ministère (30,6 % contre 49,3 %). Au niveau exécutif (classes II et III), la différence de comportement n'est pas aussi marquée (45,1 % contre 53 %). De la même façon, parmi les cadres qui occupent leur poste depuis 11 ans ou plus, ceux qui affirment que leur ministère est orienté faiblement vers le pouvoir sont beaucoup moins portés à valoriser personnellement le pouvoir que ceux qui sont d'avis contraire au sujet de l'orientation de leur ministère (19 % contre 53,8 %). Chez les cadres qui ont de 3 à 10 ans d'ancienneté dans leur poste, la différence de comportement est nettement moins grande (37,7 % contre 49 %). En outre, parmi les cadres qui travaillent pour leur ministère depuis 15 ans ou plus, ceux qui considèrent que leur organisation est orientée faiblement vers le pouvoir sont proportionnellement

moins nombreux à valoriser personnellement le pouvoir que ceux qui émettent l'opinion inverse sur l'orientation de leur ministère (28,6 % contre 48,6 %). Chez les cadres qui ont de 5 à 14 ans d'ancienneté dans leur ministère, la différence de comportement est bien moins importante (39,1 % contre 49,4 %).

Les données de cette étude montrent que l'influence qu'exerce l'orientation des ministères vers le pouvoir sur l'intérêt personnel des cadres pour le pouvoir est déterminée par l'ancienneté de ces derniers dans leur poste et leur ministère. Le processus de socialisation organisationnelle agit dans ces circonstances de telle sorte que la dévalorisation du pouvoir n'est intériorisée et intégrée que lentement dans la personnalité des cadres. À ce propos, Wiener estime que plus un cadre a de l'ancienneté dans une organisation, moins ses valeurs personnelles s'écartent des valeurs organisationnelles²⁸.

Finalement, selon nos observations, les cadres qui jugent que leur ministère est orienté faiblement vers le pouvoir sont moins portés que les autres à valoriser la réalisation s'ils ont 7 ans ou plus d'expérience dans leur poste actuel ou encore s'ils ont 10 ans ou plus d'ancienneté dans leur ministère. En effet, parmi les cadres qui occupent leur poste depuis 7 ans ou plus, ceux qui estiment que leur ministère est orienté faiblement vers le pouvoir ont bien moins tendance à valoriser la réalisation que ceux qui ne partagent pas cette opinion sur l'orientation de leur ministère (57,1 % contre 76,3 %). Chez les cadres qui comptent de 3 à 6 ans d'ancienneté dans leur poste, la différence de comportement est nettement moins grande (75 % contre 82,1 %). De même, parmi les cadres qui travaillent pour leur ministère depuis 10 ans ou plus, ceux qui jugent que leur organisation est orientée faiblement vers le pouvoir sont bien moins portés à valoriser la réalisation que ceux qui ne soutiennent pas ce point de vue sur l'orientation de leur ministère (63 % contre 77,4 %). Chez les cadres qui comptent de 5 à 9 ans

28. Yoash Wiener, «Commitment in Organizations : A Normative View», *Academy of Management Review*, vol. 7, 1982, p. 418-425.

d'ancienneté dans leur ministère, cette différence de comportement ne se manifeste pas (77,4 % contre 78,2 %).

Conclusion

D'une manière globale, cette recherche indique qu'une étude des valeurs personnelles et collectives est nécessaire pour mieux comprendre les comportements de gestion des cadres dans une organisation. Il ne suffit pas de considérer la dimension personnelle des comportements de gestion, comme le font la plupart des études dans le domaine du leadership. Une trop grande personnalisation des comportements de gestion risque de diminuer l'importance de la dimension collective. Les résultats de cette recherche ne démontrent pas que la personnalité des cadres n'a aucune incidence sur leurs comportements, mais ils soutiennent que les valeurs collectives, tout en étant conditionnées par certains facteurs contextuels, influencent davantage les cadres dans leurs comportements de gestion.

Cette étude fait aussi ressortir que la recherche du pouvoir est un facteur explicatif plus important que l'accomplissement du travail, autre paramètre utilisé habituellement dans les modèles conçus pour analyser l'action humaine dans les organisations. Pourtant, les études sur les comportements de gestion des cadres négligent souvent de tenir compte de cette dimension de la vie organisationnelle.